

# Arbeid en macht: vooruit naar het verleden? Een scenario en zijn consequenties

Hans Pruijt

Verschenen in: P. B. Lehning (red), *De beleidsagenda 2000. Strijdpunten op het breukvlak van twee eeuwen*, Bussum 2000: Coutinho, 235-248.

## Samenvatting

De loonarbeidsverhouding wordt, in de kern, gekenmerkt door onderschikking, asymmetrie en instrumentalisme. Voornamelijk in de twintigste eeuw zien we een stroom van overheidsbeleid, waarmee bescherming werd gecreëerd tegen de scherpe kanten van de loonarbeidsverhouding. Anti-Tayloristisch beleid, een nog onvoltooid project, vormde het sluitstuk ervan. Wij dienen nu rekening te houden met een scenario, waarin de resultaten van het tot dusver gevoerde beleid dreigen te verdampen. Met name in de VS tekent zich dat duidelijk af, maar ook in Nederland zijn er indicaties. Er zijn echter - ook nieuwe - mogelijkheden voor assertief onderhoud aan de Rijnlandse aspecten van de Nederlandse arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau.

## Inleiding

De loonarbeidsverhouding, de relatie tussen werknemer en werkgever, kunnen we zien als een ruwe pit die omgeven is door een al dan niet blanke bolster. In de kern heeft de loonarbeidsverhouding, ongeacht hoe modern een werkorganisatie mag zijn, een aantal structurele kenmerken:

### 1: ONDERSCHIKKING

Loonarbeid betekent dat de werknemer zich ondergeschikt maakt aan de werkgever, binnen de beperkingen zoals die impliciet en expliciet gedefinieerd zijn in het arbeidscontract (March en Simon 1990).

### 2: ASYMMETRIE

Alleen op papier hebben werkgevers en werknemers gelijkwaardige posities. In de praktijk maakt de beheersing over de productiemiddelen een beslissend verschil. De loonarbeidsverhouding is asymmetrisch (Mok 1994, 200); over het algemeen is de werknemer meer afhankelijk van het dienstverband dan de werkgever.

### 3: INSTRUMENTELE BASIS

Werknemers zijn instrumenteel voor de werkgever (“employé” betekent “gebruikte”). Het blijft ook betekenen dat een werknemer zich moet inspannen om een bedrijf sterk te maken dat mede daardoor in staat kan blijken zijn baan weg te automatiseren of de productie te verplaatsen.

Sinds het einde van de 19e eeuw zijn de scherpste kanten van de loonarbeidsverhouding aangepakt, zonder overigens aan de structurele kenmerken te sleutelen. Rond de ruwe pit is een degelijke, zachte bolster ontstaan. Bij het ontstaan van deze bolster speelde overheidsbeleid een essentiële rol. Om voor dit beleidsterrein een agenda op stellen moet wij terugkijken en vooruitkijken.

#### **Terugblik: de civilisering van het arbeidsproces**

Aanvankelijk worstelden werkgevers en werknemers geheel zelfstandig met de loonarbeidsverhouding. Werkgevers ondervonden problemen bij de beheersing van het arbeidsproces, die zich niet lieten oplossen door voorlieden op de werkvloer in te zetten. Het gevolg was het ontstaan van een heel scala beheersingsstrategieën, zoals paternalistische arrangementen en doordachte managementtechnieken. Dit laatste culmineerde in het Taylorisme. (Taylorisme houdt in: managementstrategieën die gebaseerd zijn op het scheiden van conceptie en uitvoering.) Sterk gerelateerd aan het Taylorisme is het gebruik van technische beheersingsmethoden, met name de lopende band.

De effectiviteit van de beheersingsmethoden liet te wensen over. Aan het eind van de 19e eeuw: waren “stakingen, geweld en al dan niet openlijk traag werken” het favoriete onderwerp voor ondernemers om zich druk over te maken (Bloemen 1988, 28).

Vanaf ca. 1870 wordt de worsteling met de loonarbeidsverhouding een spel voor drie partijen, rond die tijd komt overheidsinmenging op gang. De momenteel waarschijnlijk meest bekende theorie over de politieke aspecten van de loonarbeidsverhouding is geformuleerd door Michael Burawoy. Hij noemt het object van studie “productiepolitiek” (politics of production). Dit is een breed begrip, het omvat veel meer dan het overheidsingrijpen. Het gaat hierbij om alle organisaties en mechanismen die het arbeidsproces reguleren en tevens om de ideologische effecten van het arbeidsproces zelf (Burawoy 1999). Deze productiepolitiek kristalliseert zich uit in een bepaald “productieregime”. Hij onderscheidt drie productieregimes, die elk corresponderen met een ontwikkelingsfase van de kapitalistische geïndustrialiseerde samenlevingen: het markt-despotisme (19e eeuw), het hegemoniaal regime (dit ontwikkelde zich van het einde van de 19e eeuw tot rond 1980), en het hegemoniaal despotisme (waarvan Burawoy verwachtte dat het na 1985 in toenemende mate in alle hoogontwikkelde kapitalistische landen een rol zou gaan spelen). Een vierde regime, “collectief zelfbeheer”, speelt tot Burawoy's spijt slechts een geringe rol (Burawoy 1985, 12).

Burawoy stelt dat de staat een verandering verzorgde van markt-despotisme naar een hegemoniaal regime. De overheidsinterventies waar het hier om

gaat hielden in de invoering van een "sociaal loon" (dit wil zeggen een door de overheid gegarandeerd bestaansminimum) en het inperken van de beslissingsmacht van ondernemers en hun managers. Het resulterende hegemoniale regime was, in vergelijking met het voorgaande regime, vooral gebaseerd op overtuiging en coördinatie van belangen. Het kanaliseerde tegenstellingen naar conflicten over marginale kwesties, die eerder gaan over compromissen dan over principes. Hegemonie kan worden versterkt door geloof in legitimiteit, maar is daar niet van afhankelijk. Het is afhankelijk van "praktijken die consensus organiseren in de productie, de school en het gezin" (Burawoy 1999). Een verklaring voor de opkomst van hegemoniale regimes ligt in de moeilijkheden die ondernemers ondervonden als gevolg van onderconsumptiecrises en verzet van werknemers. Ondernemers hadden behoefte aan stabiliteit en koopkrachtige afnemers; zij hadden een extern lichaam nodig dat kon zorgen voor conflictregulering en een minimaal sociaal loon. Verder verlangden werknemers naar bescherming tegen tirannie door collectieve vertegenwoordiging en sociale zekerheid. Om deze voorwaarden aan het kapitaal op te leggen, hadden zij het optreden nodig van een extern lichaam, de staat. (Burawoy 1985)

In Nederland is het door Burawoy ontvouwd hegemoniale model heel herkenbaar. Sinds het einde van de 19e eeuw zien we in Nederland een stroom van overheidsmaatregelen, die erop gericht waren de scherpe kanten van de loonarbeidsverhouding aan te pakken, zonder overigens aan de structurele kenmerken te sleutelen.

In de meest directe vorm gaat het om:

- Erkenning van de moderne vakbeweging. De moderne vakbeweging belichaamde zelf ook weer de verwachting, dat de staat voor een verbetering van de positie van de werknemers kon zorgen. (Van Voorden et al. 1993).
- Het scheppen van voorwaarden voor medezeggenschap.
- Beleid ter verbetering van de arbeidsomstandigheden (op het terrein van veiligheid en gezondheid).
- Regelgeving waarmee een zekere mate van ontslagbescherming werd gecreëerd.

Daarnaast zien we maatregelen die misschien niet als doel hadden de onderschikking van werknemers af te zwakken, maar dit wel als neveneffect hadden. Hierbij gaat het vooral om de uitbouw van de verzorgingsstaat, die werknemers een "exit" optie bood. Voorheen zat de categorie werknemers met een slechte arbeidsmarktpositie in een houdgreep: een dreiging met ontslag betekende een dreiging afgesneden te worden van de bestaansmiddelen. Verder bood de verzorgingstaat de mogelijkheid om bepaalde banen te ontlopen.

De Nederlandse arbeidsverhoudingen werden - in versterkte mate na de Tweede Wereldoorlog - gedomineerd door consensus: De onderneming werd gezien als "een arbeidsgemeenschap, waarin werknemers en leiding in broederlijk samenspel en met wegcijfering van de eigen groepsbelangen aan het bereiken van de doelstellingen van de onderneming zouden werken" (Van Voorden et al. 1993, 145).

Rond 1985 ontstond in Nederland beleid gericht op het beïnvloeden van de organisatie van het werk. Vooral het Taylorisme werd hierbij doelwit van overheidsinterventies. Hierbij verbond de overheid zich met een beweging

tegen het Taylorisme, die na de Tweede Wereldoorlog was ontstaan. Op deze beweging, en de rol van de overheid daarin, zal in het volgende nader worden ingegaan. Dit gebeurt op basis van onderzoek, waarover elders uitvoerig is gerapporteerd, naar 150 cases van initiatieven om tot een van het Tayloristische patroon afwijkende werkorganisatie te komen (Pruijt 1997).

In de naoorlogse periode zien we in de Scandinavische landen, in Duitsland en Nederland - en in Engeland tot 1960 - op consensus gerichte initiatieven van management en werknemers (vakbond of ondernemingsraad) om alternatieve organisatievormen te creëren. Herkenbaar in deze initiatieven is een bewust streven naar taakverrijking in plaats van arbeidsdeling en naar een vermindering van de scheiding tussen conceptie (bedenken, ontwerpen, plannen) en uitvoering. De initiatieven houden ook in het kiezen voor het zoveel mogelijk benutten van menselijke vaardigheden, in plaats van die in informatiesystemen in te bouwen of overbodig te maken. Verder omvat dit anti-Taylorisme het streven naar toenemende autonomie en reële invloed van werknemers, in plaats van het opvoeren van disciplinerende.

Motieven zijn te vinden in inherente dysfuncties van Tayloristische organisaties als:

1 -Systeemverliezen als gevolg van niet uitbalanceerbare productielijnen (dit wil zeggen dat leegloop ontstaat als gevolg van het wachten op de traagste schakel in de keten).

2 - Beheersingskosten.

3 -Informatieproblemen die ontstaan wanneer men probeert om steeds complexere orderstromen vanuit één centraal punt bureaucratisch te besturen. Een anti-Tayloristische organisatie is flexibeler.

In tijden van volledige werkgelegenheid (zoals in Nederland rond 1968 en in Zweden tot aan 1992) krijgt de beweging tegen het Taylorisme een impuls omdat het dan moeilijk is om werknemers voor geestdodende routinewerk te vinden en vast te houden. Ten slotte spelen voor sommige werkgevers ethische motieven een rol.

In de anti-Tayloristische initiatieven vinden we twee, met elkaar verbonden processen. In de eerste plaats het herontwerpen van structuren, zoals:

- het invoeren van teams;
- het overgaan van een functioneel onderverdeelde organisatie naar een organisatie gebaseerd op "eilanden" waarin zoveel mogelijk complete producten gemaakt worden;
- het reduceren van het aantal hiërarchische niveaus in de organisatie;
- verandering van productie op basis voor voorspelde verkopen naar productie op basis van orders van klanten;
- het creëren van aangepaste gebouwen, productietechnologie en informatiesystemen.

Naast het ontwerpen van nieuwe structuren vinden we strategieën om werknemers in de nieuwe structuren in te passen.

Op consensus gerichte alternatieven zijn ondersteund door onderzoekers, die terwijl ze onderzoek en advieswerk combineren, expertise verzamelen over het veranderen van de organisatie van het werk, en die weer aan organisaties beschikbaar stellen. Ze leverden productieve bijdragen aan verandering op het gebied van :

- diagnose (laten zien welke problemen door Tayloristische structuren veroorzaakt worden);
- het ontwerp van productiestructuren, rapportage- en beloningssystemen en opleidingsprogramma's;
- advisering;
- procesbewaking;
- evaluatie;
- managementtraining;
- propaganda voor (bedrijfskundig) radicale verandering.

Bij deze ondersteuning door onderzoekers zijn drie verschillende benaderingen te onderscheiden: participatief ontwerpen (Scandinavië), integraal sociotechnisch systeemontwerp (Nederland) en humanisering van de arbeid (Duitsland). Op het niveau van de werkvloer in de bedrijven leiden deze benaderingen tot gelijksoortige veranderingen.

In Scandinavië (sinds 1962) en Duitsland (sinds 1974) bestaan door de overheid gefinancierde onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's, die mogelijke alternatieven voor het Taylorisme verkennen en tot doel hebben, managers voor te lichten. Ook in Nederland (bijvoorbeeld het TAO - Technologie, Arbeid en Organisatie - programma, 1988-1994) en op het niveau van de Europese Unie vinden wij dergelijke onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's, zij het met vagere doelstellingen dan in Duitsland en in Scandinavië.

In Nederland kreeg de beweging tegen het Taylorisme een steun in de rug toen de overheid in 1990 bepalingen in de ARBO wet opnam die kort-cyclisch werk, dat wil zeggen werk waarbij de handelingen steeds binnen een minuut herhaald moeten worden, en machinegebonden werk moesten terugdringen en leermogelijkheden bevorderen. In Noorwegen waren dergelijke bepalingen overigens al in 1977 ingevoerd. Het voldoen aan de ARBO-standaarden wordt echter niet dwingend opgelegd.

De op consensus gerichte alternatieven vertonen duidelijke successen op de volgende terreinen: de vermindering van technische disciplineren (bijvoorbeeld door werknemers niet langer in een door een machine of lopende band afgedwongen ritme te laten werken) en ook taakverbreding. Verder zijn er successen op het gebied van taakverrijking - productiewerk werd uitgebreid met taken als kwaliteitscontrole, onderhoud, het instellen en programmeren van machines, administratie, logistiek en klantencontact. Een verder terrein van verandering is decentralisatie van verantwoordelijkheid. Hierbij moeten we denken aan veranderingen in de trant van: voorheen plande een planningafdeling het werk per dag, nu krijgen teams een voorraad werk voor een week die zij zelf verder moeten inplannen. Verder zien we dat uitvoerende medewerkers de bevoegdheid krijgen om zelf de technische dienst in te schakelen als er iets mis gaat - in plaats van het traditionele gebruik in productieorganisaties dat alleen leidinggevend hiertoe bevoegd zijn.

Het laatste terrein van verandering is participatie. In enkele gevallen kon traceerbare invloed van werknemers op het ontwerp van technische systemen en van organisatiestructuren worden vastgesteld.

Heronderzoek van in de literatuur beschreven gevallen bracht echter aan het licht dat er vaak regressie naar meer Tayloristische vormen optreedt. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van spanningen in semi-autonome teams,

waarin sprake is van roterend leiderschap. Teamleiders kunnen terugschrikken voor impopulaire beslissingen, vanwege het risico van wraak als een ander teamleider is. Bovendien is er een aanzienlijke kans, dat binnen semi-autonome teams weer een Tayloristische structuur ontstaat. De meer assertieve teamleden gaan domineren en zorgen ervoor dat onaangename werkzaamheden zich concentreren bij de minder assertieve teamleden.

Hier zien we een paradox, namelijk dat decentralisatie van verantwoordelijkheid werknemers de mogelijkheid geeft, zelf het werk op een Tayloristische wijze te organiseren. Verder komt het voor, dat de nieuwe structuur vervaagt als centrale figuren, waarbij het kan gaan om managers of vakbondsmensen, het bedrijf verlaten.

De diffusie van succesvolle alternatieven bleek een zwak punt. Van oorsprong was de basismethode voor diffusie het als model in de schijnwerpers plaatsen van succesvolle gevallen. Meer en meer wordt deze methode vervangen door het creëren van een netwerk van geïnteresseerden om zo diffusie te bevorderen. Dit wil zeggen dat vernieuwers uit verschillende bedrijven met elkaar in contact worden gebracht.

In het bovenstaande zijn anti-Tayloristische initiatieven gepresenteerd als sluitstuk van de civilisatie van de loonarbeidsverhouding. Sommige auteurs zien het duidelijk anders. Zo ziet Burawoy ze als "pogingen van het management om de speelruimte binnen te dringen die werknemers hebben gecreëerd [...] en consensus te mobiliseren om de productiviteit te verhogen" (Burawoy 1985, 151). Sennett (1998, 56) wijst erop dat in een organisatie, die gebaseerd is op semi-autonome teams, toch een centraal machtscentrum taken verdeelt en productiedoelen stelt. Dit maakt management-by-stress gemakkelijk te realiseren. De machtsuitoefening wordt ongrijpbaar, maar niet minder. Bourdieu (1998) schetst een beeld waarin teams van flexwerkers tegen elkaar concurreren, en tevens hoe deze concurrentie op individueel niveau verder gaat. Zelf-management leidt tot overbetrokkenheid bij het werk en zo tot zelf-uitbuiting, dit alles onder hiërarchische regie.

Patronen van management-by-stress zijn tijdens het onderzoek naar anti-Tayloristische initiatieven in Nederland, Duitsland en Zweden niet aan het licht gekomen. Van productiviteitsverhogingen was zeker sprake, vaak deed men hetzelfde werk met minder mensen dan voorheen. Nieuwe technologie speelde ook een rol. Niets wees er echter op dat de verandering was doorgevoerd om een effectief opjaagsysteem te creëren - hoewel hoge werkdruk en stress wel voorkwamen. Wat een rol kan spelen is dat in de onderzochte cases, de ondernemingsraad (of in Zweden de vakbondsafdeling) achter de nieuwe manier van werken stond. Verder wees het management beloningssystemen die concurrentie tussen teams zouden veroorzaken over het algemeen af. Voorzover het bij anti-Tayloristische veranderingen niet gaat om het zelfde verschijnsel, dat verschillend wordt waargenomen, zijn er dus twee verschillende typen. Als we de terminologie van Burawoy aanhouden, een meer despotisch en een meer hegemoniaal type.

De hierboven samengevatte onderzoeksresultaten brengen de voorhoede van de anti-Tayloristische beweging in kaart; de cases waren op hun

voorhoedekarakter geselecteerd. Het onderzoek zegt iets over de mogelijkheden en belemmeringen voor de-Taylorisering, maar het zegt niets over de verspreiding van anti-Tayloristische verandering. Surveys, die dit proberen te meten, geven aan dat we zeker niet kunnen spreken van een eind van het Taylorisme (Huijgen en Benders 1998, Gallie et al. 1998, Child en Loveridge 1990, Huys et al. 1995, Schumann et al. 1994).

Terwijl sommige bedrijven proberen los te komen van het Taylorisme, zien we tegelijkertijd nieuwe Tayloristische patronen opkomen (Ritzer 1993). Zo kwam in Nederland snel de nieuwe sector van de call centers van de grond. Dit houdt in het afsplitsen en uitbesteden van het klantencontact. In call centers wordt dit klantencontact afgewikkeld door medewerkers die niets anders doen. Typerend is daarbij dat de interactie wordt bestuurd door scripts die de medewerkers via een beeldscherm krijgen voorgeschiedeld. Momenteel werken er in Nederland circa 100.000 mensen in call-centers.

Het anti-Tayloristisch beleid, als sluitstuk van de civilisering van de loonarbeidsverhouding, is dus een onvoltooid project. Het is misschien verleidelijk om op de organisatie van het werk gerichte onderzoeks- en ontwikkelingsprogramma's te beschouwen als een achterhaalde uiting van een irrealistisch hervormingstreven. Een belangrijke waarde is echter, dat zij de reflexiviteit van de organisatie van productie en dienstverlening bevorderen. Zij maken alternatieve ontwikkelingsmodellen beschikbaar en zichtbaar, en lokken uit tot discussie. Zij stimuleren creativiteit op een terrein dat gedomineerd dreigt te worden door impulsieve implementaties van de laatste managementtypes. Onzekere managers proberen immers onzekerheid te managen door het kopiëren van de oplossing die op dat moment het meeste legitimiteit heeft (DiMaggio en Powell 1991).

## **Vooruit naar het verleden?**

Het anti-Taylorisme is dus een onvoltooid project, dat op de beleidsagenda kan blijven. Hiernaast zijn er echter nieuwe uitdagingen te verwachten. Er tekent zich een scenario af, waarin het mede door meer dan een eeuw overheidsbeleid teruggedrongen despotisme in de loonarbeidsverhoudingen weer gedeeltelijk terug dreigt te komen. Met nadruk is hier sprake van een scenario, en niet van een uitgekristalliseerde trend.

In 1985 voorspelde Burawoy een terugkeer van het despotisme in de vorm van "hegemoniaal despotisme". Een verschil met het oude despotisme is dat het niet meer draait niet meer om de tirannie van leidinggevende (dit vindt overigens wel plaats) maar om de "rationele tirannie van de mobiliteit van het kapitaal over de collectieve werknemer" (Burawoy 1985, 150). In andere woorden: het complete personeel van bedrijfsvestigingen leeft onder de dreiging dat de eigenaar gemakkelijk het bedrijf kan sluiten, activiteiten over kan brengen naar andere vestigingen of desinvesteringen kan plegen. Hiermee kunnen eigenaren concessies afdwingen.

Zijn er indicaties van een terugkeer van het despotisme in Nederland? Sommige onderzoekers constateren een trendbreuk in de arbeidsverhoudingen. Zo concludeert Godschalk dat de tijd voorbij is waarin "een machtsevenwicht leek te bestaan tussen kapitaal en arbeid" (Godschalk 1999, 11). Er zijn inderdaad indicaties van een verzwakking van de positie van werknemers:

## 1 TOENAME VAN "JUST-IN-TIME" ARBEID.

Het aantal flexibele banen nam tussen 1970 en 1997 toe van 219.000 naar 769.000 (De Beer 1999, 169). Een andere bron spreekt van een verzevenvoudiging van het aantal flexibele banen tussen 1969 en 1996 (Korver 1998, 88). Ter vergelijking: in deze periode bleef het aantal voltijdbanen gelijk, terwijl het aantal deeltijdbanen verdrievoudigde. Bovendien blijkt van de in 1996 gecreëerde banen 60% een flexibel karakter te hebben (Van Hoof en Ruyssevelt 1999, 35). De meeste flexwerkers hebben noodgedwongen een flexibele aanstelling geaccepteerd, zij zouden liever een vaste baan hebben (De Beer 1999, 168).

Voor een deel van de flexbanen geldt, dat werknemersrechten de facto dode letter zijn. Braam (1996) beschrijft gevallen waarin CAO's worden ontdoken en arbeidsomstandigheden niet in overeenstemming met de voorschriften zijn, maar waarin de betrokken werknemers vanwege hun angst zonder werk te komen, geen gebruik van hun rechten maken. Het inschakelen van rechtshulp (zaken die meer opbrengen krijgen voorrang), vakbond (geen greep op de onderkant van de arbeidsmarkt) en arbeidsinspectie (gaat ervan uit dat de werknemer en werkgever eerst samen in goed overleg de problemen proberen op te lossen) brengt in hun geval geen soelaas. Verder blijkt intimidatie door werkgevers voor te komen.

## 2 VERMINDERING VAN BAANZEKERHEID

De mate van door werknemers gerapporteerde baanonzekerheid stijgt. (OECD 1997, 135). Dit levert een risico op voor anti-Tayloristische vernieuwing. Losse arbeidsrelaties "werken calculatieve opstellingen van werkgever en werknemer in de hand en staan haaks op de vertrouwenrelaties die passen bij directe participatie" (Huijgen en Benders 1998, 126).

## 3 TOENEMENDE WERKDruk

Er zijn onderzoeksresultaten die laten zien dat Nederland Europees koploper is qua werkdruk (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 1998 in Intermediair 25 sept 1997). Het CBS rapporteert dat in 1997 43% van de beroepsbevolking aangaf regelmatig in een hoog tempo te moeten werken. Dit is een verdubbeling ten opzichte van het begin van de jaren tachtig (CBS Statline). In 1999 staat het bestrijden van overmatige werkdruk bovenaan de lijst van aandachtspunten die de FNV hanteert bij CAO-onderhandelingen.



#### 4 VERSCHUIVING VAN HET BEDRIJF ALS GEMEENSCHAP NAAR HET BEDRIJF ALS INSTRUMENT

Het in Nederland gangbare basisconcept, dit wil zeggen de "grondwet" van het bedrijf lijkt te veranderen. Het in Nederland gangbare concept is dat van het bedrijf als gemeenschap. Dit is een gemeenschap waarin zowel overeenkomstige als tegengestelde belangen te vinden zijn (Locke 1996, 211). Locke laat zien dat in Duitsland en in Japan dit laatste model vigeert. Nederland heeft vergelijkbare medezeggenschapsstructuren als Duitsland, een reden om te stellen dat het bedrijf als gemeenschap in Nederland ook het onderliggende model is. Het Amerikaanse (of liever gezegd Angelsaksische) concept is dat het bedrijf uitsluitend het instrument is van de eigenaar (aandeelhouders) om winst te maken. De werknemers zijn gescheiden van het bedrijf, ze zijn outsiders. Het concept ligt verankerd in de Amerikaanse wetgeving, die geen enkele medezeggenschap voor werknemers kent. Naarmate Nederland overgaat op een systeem van flexibele ("just-in-time") arbeid, verbleekt het concept van het bedrijf als gemeenschap en komt het instrumentele bedrijfsconcept te voorschijn. In de actuele discussie over veranderingen in arbeid wordt deze achtergrond miskend. Het verleden wordt veelal gezien in termen van een specifiek "psychologisch contract" (dit wil zeggen een set verwachtingen die werkgever en werknemers van elkaar hebben). Dit psychologisch contract zou inhouden een "baan-voor-het-leven in ruil voor loyaliteit en prestaties" (Gasperz en Ott in Berentsen 1997). Het verdwijnen van dit contract brengt verlies aan zekerheid met zich mee. Een manier om dit te repareren is het door werknemer en werkgever investeren in "employability". Hierbij mag - theoretisch - de onzekerheid worden ingedamd. Met het gemeenschapskarakter van het bedrijf verdwijnt echter een cruciale factor die van belang is voor het verschil tussen het Amerikaanse (dog eats dog, have lunch or be lunch, winner takes all, slash-and-burn, hire-and-fire, zero sum between efficiency and equity) kapitalisme en de Nederlandse variant.

#### 5 DREIGING VAN BEDRIJFSSLUITING DOOR MULTINATIONALS

Op bedrijfsniveau is het door Burawoy geschetste patroon terug te vinden. Een voorbeeld hiervan werd zichtbaar tijdens een - nog lopend - onderzoek in de chemische industrie. Het betreft een bedrijf met een lange traditie van zich actief met het bedrijfsbeleid bezighoudende werknemers, zowel in de ondernemingsraad als via vakbondskanalen. Toen het bedrijf werd overgenomen door een multinationale onderneming, veranderden de interne spelregels. Bij een reorganisatieplan aarzelde de ondernemingsraad met het verlenen van instemming, omdat een sociaal plan op dat moment ontbrak. Het topmanagement op het hoofdkantoor liet doorschemeren dat de complete vestiging gesloten zou kunnen worden. Paniek brak uit en de werknemers stelden een petitie op met het verzoek, gereorganiseerd te mogen worden (met als gevolg het verlies van de helft van de arbeidsplaatsen). De petitie was voorzien van excuses.

Voor Nederland kunnen we stellen dat er sprake is van een trendbreuk in de hegemoniale ontwikkeling en dat er in elk geval iets te zien is van een ontwikkeling in de richting van meer despotisme.

## **De Verenigde Staten, ons voorland?**

In de Verenigde Staten is de ontwikkeling naar meer despotisme extremer. Ook daar is de "just-in-time" werknemer bezig aan een opmars: onvrijwillig part-time werk en tijdelijk werk vertonen een stijgende trend (Gordon 1996, 224), maar:

- Sinds 1979 daalde het gemiddeld uurloon in de onderste 80% van de inkomensverdeling voor werknemers in de private sector (Gordon 1996, 25).
- Het aantal gewerkte uren nam toe (Gordon 1996, 102-110).
- Massa-ontslagen, ook bij winstgevendende bedrijven, waarvan de beurskoers blijkt te stijgen na een ronde "downsizing", zijn een trend geworden (Downs 1995). Veel werknemers leven in de permanente angst dat ze letterlijk van de ene op de andere dag ontslagen worden.
- Bij de meest recente hervorming van de sociale zekerheid is het aantal jaren, dat iemand in totaal bijstand mag ontvangen, gelimiteerd. Voor diegenen die duurzaam niet in de arbeidsmarkt passen werd gedwongen arbeid, in de vorm van workfare-programma's, ingevoerd. Deze programma's bieden werknemers niet de mogelijkheid om nee te zeggen, zoals die op de arbeidsmarkt bestaat. Daarnaast groeide het gevangenisstelsel zodanig (het aantal gevangenen verdubbelde in 10 jaar), dat er een regulerende werking op de arbeidsmarkt aan kan worden toegeschreven. Dit zowel vanwege het grote aantal mensen, vooral jonge zwarten, dat aan de arbeidsmarkt wordt onttrokken als vanwege de groei van de werkgelegenheid in het justitiële apparaat (Wacquant 1998). Workfare-programma's verdringen reguliere banen, een geval van sociale dumping.

Men kan zich een scenario voorstellen waarin het boven geschetste Amerikaanse patroon ook de Nederlandse ontwikkeling gaat beheersen. De dominante visie is dat er maar twee mogelijkheden zijn: aan de ene kant het model van de Verenigde Staten, met als beloning een lage werkloosheid, en aan de andere kant een geciviliseerde, netjes aangeklede loonarbeidsverhouding met als prijs massawerkloosheid (Castells 1996, Sennett 1998).

Het is echter niet zo simpel: De OECD pleit al jaren voor een beleid van deregulering van arbeidsmarkten. Verrassenderwijs kwam deze organisatie in juni 1999 met een internationaal vergelijkend onderzoek, met als één van de conclusies dat er geen sterk verband bestaat tussen wetgeving ter bescherming van werkgelegenheid en de omvang van werkgelegenheid of de werkloosheid (OECD 1999).

Als er al een samenhang is, is die complex. Een voorbeeld: in tegenstelling tot in de VS leidde de invoering van robots in Japan niet tot ontslagen. Bij de Japanse bedrijven, die vasthielden aan banen voor het leven nam de werkgelegenheid toe. Door herscholing en versterkt teamwerk ging de productiviteit omhoog, en nam de concurrentiekracht toe. Deze bedrijven

vergrootten hun marktaandeel ten koste van hun Amerikaanse concurrenten (Castells 1996, 249).

Verder heeft extreem despotisme neveneffecten, die de prestaties van bedrijven ondermijnen. De prijs van deze instrumentele benadering van door de werkgever is een verlies van loyaliteit. Het lijkt logisch dat samenwerking, mogelijk gemaakt door vertrouwen, het functioneren van organisaties ten goede komt (Fukuyama 1995).

Gezien het talloze malen gesignaleerde korte-termijnsdenken van managers, lijkt het onwaarschijnlijk dat internationale bedrijven zich bij het kiezen van een vestigingsplaats sterk zullen laten leiden door het gemak waarmee ze later dat bedrijf weer zullen kunnen sluiten. Omgekeerd, als een internationaal bedrijf een vestiging wil sluiten, zal ze die vestiging kiezen die op de goedkoopste wijze gesloten kan worden.

Verdere flexibilisering en deregulering van de Nederlandse arbeidsmarkt, zoals bijvoorbeeld bepleit door R. De Leij (1996) - tot 1999 Directeur Arbeidszaken van Akzo Nobel Nederland bv, daarna Directeur Sociale Zaken van werkgeversvereniging VNO-NCW - zou betekenen: het betreden van een hellend vlak in de richting van het Amerikaanse model. Voorstanders van deregulering profiteren van een neo-liberaal discours, waarin overheidsingrijpen het etiket van conservatisme krijgt (Habermas 1985). Terugtrekken van de overheid uit de loonarbeidsverhouding betekent echter het laten herleven van negentiende-eeuwse despotische patronen.

Flexibilisering van bedrijven kan bevorderd worden door anti-Tayloristische vernieuwingsprojecten, waardoor werknemers breder inzetbaar worden en ze zich in hun werk kunnen ontwikkelen. Deze vernieuwingen zullen het beste gedijen in een situatie van vertrouwen. Dit vertrouwen is dan niet gebaseerd op een soort van levenslange verzorgingsstaat op bedrijfsniveau - een karikaturale suggestie die bij voorstanders van verdere deregulering wel doorklinkt. Het vertrouwen is gebaseerd op het feit dat men deel uitmaakt van een gemeenschap, die men helpt opbouwen. De dreiging van ontslag is afwezig zolang de werknemer zijn best doet en het met het bedrijf goed gaat. Dit arrangement wordt bewaakt door de ondernemingsraad. Een bedrijf, dat functioneert als een gemeenschap, zou in tijden van tegenwind kunnen besluiten ontslagen te voorkomen door over te gaan op een kortere werkweek met inleving van loon, zoals bij Volkswagen in Duitsland gebeurde.

Bij pogingen om invloed uit te oefenen op het bedrijfsbeleid blijken ondernemingsraden echter tegen barrières aan te lopen. Deze hebben te maken met toegang tot informatie en tot besluitvormingsprocessen, met timing en met problemen die inherent zijn aan het onderhandelen over kwalitatieve zaken. Verder hebben ondernemingsraden veel minder dan het management de mogelijkheid om initiatieven inzake de bedrijfsvoering te ontplooien. Het is echter verfrissend om te zien hoe Amerikaanse auteurs medezeggenschap analyseren als een belangrijke onderscheidende variabele tussen het Amerikaanse en het Rijnlandse model (Locke 1996, Gordon 1996, Kochan en Osterman 1994, Head 1996). Deze functie van medezeggenschap kan een extra impuls zijn om binnen de EU te pleiten voor echte bevoegdheden voor de Europese Ondernemingsraden, zoals de Nederlandse ondernemingsraden die kennen.

In de 21e eeuw zijn er nieuwe mogelijkheden om draagvlak te vinden voor een beleid dat bescherming biedt tegen de scherpe kanten van de loonarbeidsverhouding: enerzijds het schrikbeeld van de 19e-eeuwse patronen die weinigen graag zullen zien herleven, anderzijds het reëel bestaande dystopia aan de overzijde van de Atlantische oceaan.

## Literatuur

- Beer, P. de., 1999, 'De dynamische onderkant' In: J. Godschalk (red) Die tijd komt nooit meer terug. De arbeidsmarkt aan het eind van de eeuw, Amsterdam: Het Spinhuis, 155-184.
- Berentsen, L., 1997, 'Employability. De nieuwe zekerheid.' Intermediair, vol. 33: 11-13.
- Bloemen, E., 1988, Scientific management in Nederland, 1900-1930, Leiden, Proefschrift.
- Bourdieu, P., 1998, 'L'essence du néolibéralisme.' Le Monde Diplomatique: 3.  
<http://www.monde-diplomatique.fr/md/1998/03/BOURDIEU/10167.html>, Engelse vertaling: <http://www.monde-diplomatique.fr/en/1998/12/?c=08bourdieu>
- Braam, S., 1996, De blinde vlek van Nederland. Reportages over de onderkant van de arbeidsmarkt., Amsterdam: Maarten Muntinga.
- Burawoy, M., 1985, The politics of production: factory regimes under capitalism and socialism, Londen: Verso.
- Burawoy, M., 1999, 'Flight from capitalism.' In: Szelényi 60, A Festschrift in honor of Iván Szelényi, <http://hi.rutgers.edu/szelenyi60/>, The Rutgers Institute for Hungarian Studies.
- Castells, M., 1996, The rise of the network society, Malden: Blackwell.
- Child, J. en R. Loveridge, 1990, Information technology in European services: towards a microelectronic future, Oxford: Basil Blackwell.
- DiMaggio, P. en W. Powell, 1991, 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.' In: P. DiMaggio en W. Powell (red), The new institutionalism in organizational analysis, Chicago: University of Chicago Press, 63-82.
- Downs, A., 1995, Corporate executions : the ugly truth about layoffs - how corporate greed is shattering lives, companies, and communities, New York: Amacom.
- Fukuyama, F., 1995, Trust : the social virtues and the creation of prosperity. New York: Free Press.
- Gallie, D. et al., 1998, Restructuring the employment relationship. Oxford: Clarendon Press.
- Godschalk, J., 1999, 'De gouden jaren van het gouden tijdperk.' In: J. Godschalk (red) Die tijd komt nooit meer terug. De arbeidsmarkt aan het eind van de eeuw, Amsterdam: Het Spinhuis, 3-18.
- Gordon, D. M., 1996, Fat and mean. The corporate squeeze of working Americans and the myth of managerial "Downsizing". New York: Martin Kessler Books / Free Press.
- Habermas, J., 1985, Die Neue Unübersichtlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Head, S., 1996, 'The new, ruthless economy.', The New York Review of Books, 29 februari, 47-52

Hoof, J. v. and J. V. Ruysseveldt., 1999, 'Een postmodern arbeidsbestel: utopie of realiteit? In: J. Godschalk (red) Die tijd komt nooit meer terug. De arbeidsmarkt aan het eind van de eeuw, Amsterdam: Het Spinhuis, 19-46.

Huijgen, F. en J. Benders, 1998, "Het vallende kwartje. Directe participatie in Nederland en Europa." Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken vol. 14(2): 112-127.

Huys, R. et al., 1995, De Uitgestelde transformatie: technische en sociaal-organisatorische herstructureringen in de chemische, de automobiel en de machinebouwindustrie, Brussel: Federale Diensten voor wetenschappelijke, technische en culturele aangelegenheden .

Kochan, T. A. en P. Osterman, 1994, The mutual gains enterprise : forging a winning partnership among labor, management, and government., Boston: MA, Harvard Business School Press.

Korver, T., 1998, Op de lange baan. Arbeid in sociaal-wetenschappelijk perspectief, Amsterdam, Siswo.

De Leij, R. W. P. A. M., 1996, 'Meer verleden dan toekomst?' In: R. Huiskamp, S. Van Wijnbergen, K. Koorevaar et al (red) Preadviezen over institutionele aspecten van de arbeidsmarkt, Den Haag: OSA, nr. W139, januari: 111-132.

Locke, R. R., 1996, The collapse of the American management mystique, Oxford: Oxford University Press.

March, J. G. en H. A. Simon, 1970, 'Motivational constraints: the decision to participate. In: V. H. Vroom en E. L. Deci (red). Management and motivation, Harmondsworth: Penguin, 107-124.

Mok, A. L., 1994, Arbeid, bedrijf en maatschappij. In het zweet uws aanschijns., tweede, herziene druk, Leiden: Stenfert Kroese.

OECD, 1997, The OECD Employment outlook., Parijs: OECD.

OECD, 1999, The OECD Employment outlook., Parijs: OECD.

Pruijt, H., 1997, Job design and technology. taylorism vs. anti-taylorism., London, New York: Routledge.

Ritzer, G., 1993., The McDonaldization of society: an investigation into the changing character of contemporary social life. Thousand Oaks CA: Pine Forge Press.

Schumann et al. (1994). Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlijn: Sigma.

Sennett, R., 1998, The corrosion of character : the personal consequences of work in the new capitalism. New York: Norton.

Voorden, W. van. et al., 1993, Macht in banen. Arbeidsverhoudingen in theorie en beleid. Leiden: Stenfert Kroese.

Wacquant, L., 1998, "L'ascension de l'Etat penal en Amerique.", Actes de la recherche en sciences sociales (nr. 124): 7-26.